



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Umiddelbare kommentarer til Finansrådets ledelseskodex af 22/11-2013

Krull, Lars

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Krull, L., (2013). *Umiddelbare kommentarer til Finansrådets ledelseskodex af 22/11-2013*, 16 s., nov. 22, 2013.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**Finansrådets ledelseskodex**

**Umiddelbare kommentarer**

Lars Krull

22/11-2013

## Generelt(1)

- Finansrådet(FR) udsendt et ledelseskodeks bestående af 12 punkter
- Det min vurdering at der er tale om en meget god begyndelse. Punkterne er generelt relevante og kan hver især operationaliseres.
- Når man tænker på at dette kodeks er udarbejdet af dem som skal kontrolleres (topchefer i virksomhederne), fremgår det at der er tale om en branche, der kan og vil gå meget langt for at det er **ordentlighed** der hersker i branchen.

## Generelt(2)

- Der er efter min opfattelse tale om en meget god begyndelse for det videre arbejde i virksomhederne.
- Der mangler præcision og uddybning i nogle af anbefalingerne, jeg antager at FR vil drage omsorg for løbende præciseringer og uddybende kommentarer
- Anbefalingerne skal første gang anvendes ved aflæggelsen af årsrapporterne for 2014. Uanset denne vedtagelse vil anbefalingerne dog allerede ved deres offentliggørelse (november 2013) blive retningsgivende og normdannende for enhver ordentlig virksomhed.

## Generelt(3)

- På de følgende sider vises anbefalingerne en for en, dernæst følger mine umiddelbare kommentarer.
- Jeg står selvfølgelig til rådighed for uddybende kommentarer.

## Generelle anbefalinger

1. Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne forholder sig til samtlige anbefalinger fra Komitéen for god Selskabsledelse. Se [link](#).
2. Finansrådet anbefaler medlemsvirksomhederne at udarbejde og offentliggøre et adfærdskodeks (code of conduct) med beskrivelse af virksomhedens værdigrundlag og ønskede adfærd for virksomhedens drift og ledelse.

## Kommentarer:

- (1) Det er meget fint at Finansrådet(FR) anbefaler at medlemsvirksomhederne anbefales at forholde sig til samtlige anbefalinger fra Komiteen for god Selskabsledelse.
- (2) Bemærk venligst i FR egen kommentar at code of conduct(COC) bør gøres tilgængelig. Det er min vurdering at dette er en vigtig anbefaling, idet alle interessenter vil kunne holde medlemsvirksomhederne op imod COC

## **Anbefalinger vedrørende bestyrelsens sammensætning**

- 3.** Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne anvender en velbeskrevet og struktureret proces ved rekruttering af kandidater til bestyrelsen og eventuelt inddrager ekstern kompetence.

## **Kommentarer:**

- (3) Jeg er sådan set ikke i tvivl om at mange institutter har en forholdsvis fast procedure for udpegning. Det gode ved en sådan konkret anbefaling er at bestyrelserne de facto fremover skal kunne redegøre for deres overvejelser og valg, samt deres overensstemmelse med den beskrevne proces.  
Det er de stemmeberettigede der kommer til at "håndhæve" denne anbefaling.

4. Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomheder, hvis vedtægter rummer bestemmelser om, at bestyrelsesmedlemmer alene kan vælges inden for en begrænset personkreds, redegør for baggrunden for disse begrænsninger.

## Kommentarer:

- (4) Denne anbefaling kommer til at give hovedbrud mange steder, idet der er flere banker der har indirekte valg via et repræsentantskab, hvor bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabets midte. Jeg vurderer at man mange steder vil udvise forholdsvis stor kreativitet for at argumentere for hensigtsmæssigheden i at have indirekte valg. Der er efter min vurdering ikke et problem, når repræsentantskaber er sammensat af personer der hver især har "bestyrelseskvalitet" og disse er udvalgt og valgt valgt efter en struktureret relevant proces. Fastholdes repræsentantskaber i virksomhederne f.eks. som følge af lovgivning, består der en særlig opgave i at klæde disse på til at gennemføre en ordentlig inddragende proces ved valget af bestyrelsesmedlemmer (ikke blot kåring).



## Anbefalinger vedrørende uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne

5. Finansrådet anbefaler, at bestyrelsesmedlemmer snarest muligt og senest 6 måneder efter tiltrædelse påbegynder et uddannelsesforløb i bankdrift, medmindre bestyrelsesmedlemmet allerede besidder opdaterede og særlige bankkompetencer. Forløbet skal afspejle virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.

## Kommentarer:

- (5) Hvis denne anbefaling skal give mening, er det afgørende at FR supplerer denne anbefaling med en liste over relevante emner, samt udbygger disse med relevante læringsmål. Disse læringsmål skal selvfølgelig afpasses den enkelte virksomheds kompleksitet.

Det er afgørende at bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder er i stand til at kunne spørge ind til kernefagligheden. Når der anvendes ordet uddannelse må det antages at der ikke blot er tale om en kursus, men som **minimum** et forløb hvor den enkelte får mulighed for at vurdere hans egen opfyldelse af læringsmålene.

FR anfører i deres kommentar at personer der i forvejen har et vist niveau i bankdrift kan undgå uddannelse, et sådan niveau afklares bedst ved en mulighed for den enkelte til at få at afklaret i hvilket omfang han opfylder læringsmålene (jf. ovenfor)

6. Finansrådet anbefaler, at bestyrelsesmedlemmerne løbende modtager kompetenceudvikling, der er relevant for bestyrelseserhvervet. Emner og omfang skal være tilpasset virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.

## Kommentarer:

- (6) Det er vigtigt at FR støtter virksomhederne således de får mulighed for at benchmarke bestyrelsesmedlemmerne dels internt i bestyrelsen, dels op imod en eller anden standard (læringsunivers). Skal selvevalueringen give indhold og mening, skal der være et paradigme at forholde sig til – ellers kan anbefalingen ikke blive opfyldt meningsfuldt.

## **Anbefaling vedrørende evaluering af bestyrelsen og dennes medlemmer**

- 7.** Finansrådet anbefaler, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem årligt foretager en evaluering af sit arbejde i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmet skal som led i evalueringen udfylde et evalueringsskema, der berører både ledelsesmæssige og banktekniske emner.

## **Kommentarer:**

- (7) Det er vigtigt at bestyrelserne eksternt støttes i udarbejdelsen af disse skemaer. For det er givet at det ikke vil give mening, hvis de er udarbejdet af dem/det miljø som bestyrelserne skal kontrollere.

## **Anbefalinger vedrørende samarbejdet med virksomhedens daglige ledelse**

- 8.** Finansrådet anbefaler, at relevante fagspecialister inddrages i samarbejdet med bestyrelsen, herunder deltager i bestyrelsesmøderne i forbindelse med drøftelse af særligt komplekse sager.

## Kommentarer:

- (8) Det er mit indtryk at anbefalingen allerede følges, men ellers helt relevant

9. Finansrådet anbefaler, at samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen drøftes på bestyrelsesmødet mindst 1 gang årligt. Direktionen er ikke til stede under disse drøftelser.

## Kommentarer:

- (9) God ide med denne anbefaling. Ingen direktion bør således undre sig over at blive sendt uden for døren ( i denne anledning).

## Øvrige anbefalinger

- 10.** Finansrådet anbefaler, at der på medlemsvirksomhedens hjemmeside eller på tilsvarende vis skal offentliggøres en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgmøder.

## Kommentarer:

- (10) Meget relevant med henblik på at sikre bestyrelsesmedlemmers engagement. For at anbefalingen giver indholdsmæssig mening bør en sådan oversigt opdateres løbende. Det vil ikke give den fornødne gennemsigtighed, hvis oversigten f.eks. opdateres årligt bagud.

Bemærk venligst at anbefalingen omfatter såvel bestyrelses – som udvalgmøder.

En opdatering af en sådan oversigt bør dog ikke være med en sådan (høj) frekvens at evt. problemer eller nye forretningsmæssige tiltag ”forvarsles” i oversigten – dette vil ikke være foreneligt med de forpligtelser en noteret virksomhed skal leve op til.

- 11.** Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne forholder sig til lov om finansiel virksomheds regler om loft over ledelsesposter.

## Kommentarer:

- (11) Set i lyset af bestemmelserne for SIFler er anbefalingen relevant. Det er dog min vurdering at i virksomheder med indirekte valg (repræsentantskaber) bør de stemmeberettigede løbende inddrages i disse overvejelser og herunder også en status fsva. anbefaling nr. 10. Evt. lokalt besluttede lofter kan indkoopereres i code of conduct

- 12.** Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomheder skal have fokus på den eksterne revisors rolle og kvaliteten af det arbejde, som denne udfører. Medlemsvirksomhederne bør blandt andet stille krav til sammensætningen af de teams, som eksterne revisorer bruger, så det sikres, at der er mindst to erfarne revisorer med i et team med supplerende kompetenceområder. For at være en erfarne revisor skal vedkommende have gennemført efteruddannelse målrettet pengeinstitutområdet samt have deltaget i revision af en bank, sparekasse eller andelskasse gennem minimum 3 år.

## Kommentarer:

- (12) Krav til revisionen bør stilles af repræsentanter for dem som har valgt den (aktionærerne). Anbefalingen bør således præciseres, idet det bør være revisionsudvalget der formulerer og følger op på disse krav.



**Tak for opmærksomheden**

**Lars Krull**

**[krull@business.aau.dk](mailto:krull@business.aau.dk)**

**9940 2705**